



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2019

Heimerziehung im Brennpunkt der Kritik: das Bürgerliche Waisenhaus seit den 1950er-Jahren

Kälin, Judith

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-186622>

Book Section

Published Version

Originally published at:

Kälin, Judith (2019). Heimerziehung im Brennpunkt der Kritik: das Bürgerliche Waisenhaus seit den 1950er-Jahren. In: Bürgergemeinde der Stadt Basel, ?. Zuhause auf Zeit: 350 Jahre Bürgerliches Waisenhaus Basel. Basel: Christoph Merian Verlag, 127-149.

Heimerziehung im Brennpunkt der Kritik

Das Bürgerliche Waisenhaus seit den 1950er-Jahren

«Zur Durchführung unserer Arbeit sind wir auf die Öffentlichkeit angewiesen. Was wir verlangen, ist das Verständnis für unsere schwere Aufgabe an den Personen, die nicht an der Sonnenseite des Lebens sitzen.»¹ Mit diesem Plädoyer wandte sich der damalige Waisenvater Arnold Schneider 1953 an die Teilnehmer einer Tagung zum Thema «Heime und Öffentlichkeit». Die massive Protestwelle und Pressekampagne, welche die Erziehungsinstitutionen in den 1970er-Jahren überrollen sollte, stand zwar erst noch bevor. Folgt man Schneiders Vortrag, wird allerdings klar, dass Erziehungs- und Kinderheime bereits in den 1950er-Jahren zunehmend in den Fokus der Öffentlichkeit gerieten. Schneider beklagte in seiner Rede den verstärkten Rechtfertigungsdruck und prangerte die vorschnellen öffentlichen Verurteilungen einzelner Heime an, lobte aber gleichzeitig die zeitgenössischen Erziehungsmethoden der Institutionen: «Wenn von der positiven Einstellung zum Heim so viel abhängt, muss alles getan werden, dass in der Öffentlichkeit das Verständnis für das Heim geweckt wird[,] und alles vermieden werden, was zur Diffamierung der Heime beiträgt. Die Zeiten sind vorbei, in denen unsere Heime ihre Türen ängstlich verschlossen haben. Keiner von uns hat etwas zu verstecken. Wir arbeiten in unseren Heimen mit den Mitteln, wie sie uns Wissenschaft und Praxis zur Verfügung stellen. Wenn trotz unserer Bemühungen nicht jeder Zögling gefestigt entlassen werden kann, so trifft sicher nicht die gesamte Schuld das Heim.»²

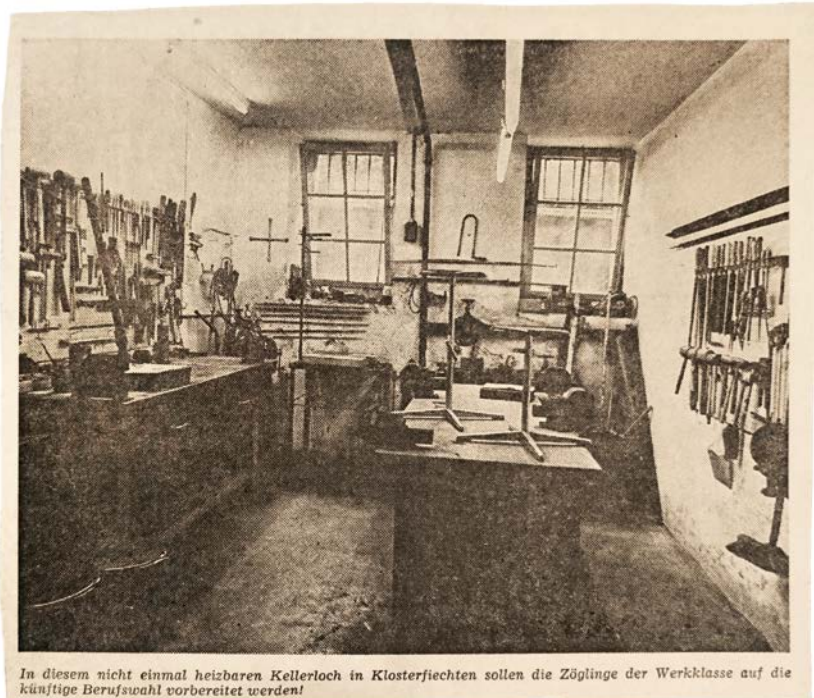
In den 1970er-Jahren zog die «Heimkampagne» zwar glimpflich am Bürgerlichen Waisenhaus vorüber. Indem sich in der Öffentlichkeit jedoch langfristig ein verallgemeinertes, meist negatives Bild der Heime festsetzte, das wenig Raum für Differenzierungen liess, hinterliess sie dennoch ihre Spuren. Noch 1985 tat sich der damalige Waisenvater Christian Ramseier (im Amt 1985–1992) schwer damit: «Öffentlichkeitsarbeit tut Not:

Immer wieder entwerfen Zeitungsberichte ein überholtes Bild der Heimerziehung und Begegnungen mit Aussenstehenden zeigen, dass es mit dem Informationsstand im Argen liegt. Wir bemühen uns deshalb, über unser Wirken wo immer möglich Auskunft zu geben.»³ Ab den 1980er-Jahren kam noch Kritik von anderer Seite hinzu: In Zeiten von New Public Management sowie Liberalisierungs- und Spardruck in der Verwaltung mussten öffentlich finanzierte Heime und die teurer gewordene pädagogische Arbeit grundsätzlich um ihre Daseinsberechtigung und Finanzierung kämpfen.

Ein «Kinderparadies» in der medialen Darstellung

Als Arnold Schneider 1953 seine Bedenken äusserte, hatten bereits einzelne Kinder- und Erziehungsheime negative Schlagzeilen verursacht. So waren beispielsweise kurz zuvor Presseberichte über skandalöse Missstände im Kinderheim «Santa Maria» in Glarus erschienen.⁴ Zudem war der sogenannte Sonnenbergskandal in Luzern der Bevölkerung noch in Erinnerung: Aufgrund der 1944 lancierten Medienberichte von Peter Surava und Paul Senn über körperliche Misshandlungen von Kindern in diesem katholischen Erziehungsheim war die Anstalt geschlossen worden.⁵ Die kritische Berichterstattung über die Heimerziehung wurde im Laufe des 20. Jahrhunderts einerseits breiter und andererseits schärfer. Spätestens in den 1970er-Jahren stiess sie auf breite öffentliche Resonanz. Schlagzeilen wie «Kahlschnitt und Dunkelkammer»⁶ oder «Windenkinder klagen an»⁷ erschütterten die Schweiz. In mehreren Artikeln wurden sadistische Strafreimes und unmenschliche Lebensbedingungen in Erziehungsheimen und Strafanstalten angeprangert. Ausgangspunkt waren Reportagen in den Zeitschriften «Sie+Er», «Schweizerischer Beobachter» und «Team», die den Alltag von jungen Heiminsassen detailliert und illustriert darstellten und auf Missstände hinwiesen.⁸ Im Zuge der «Heimkampagne» erschienen Anfang der 1970er-Jahre in fast allen schweizerischen Zeitungen gesamthaft mehr als dreihundert kritische Berichte über Erziehungsheime.⁹ Einige davon stellten die jeweiligen Institutionen fundamental infrage.¹⁰

Auch in Basel gerieten die Heime in den Fokus der Öffentlichkeit. In einem Bericht mit dem Titel «Des «sozialen» Basels unwürdig» erschien beispielsweise 1970 eine harsche Kritik der baulichen Verhältnisse und des Mangels an Erziehungspersonal in den Einrichtungen «Klosterfiechten» und «Zur Hoffnung». Beispielsweise wurde geschrieben, dass «Zöglinge» in

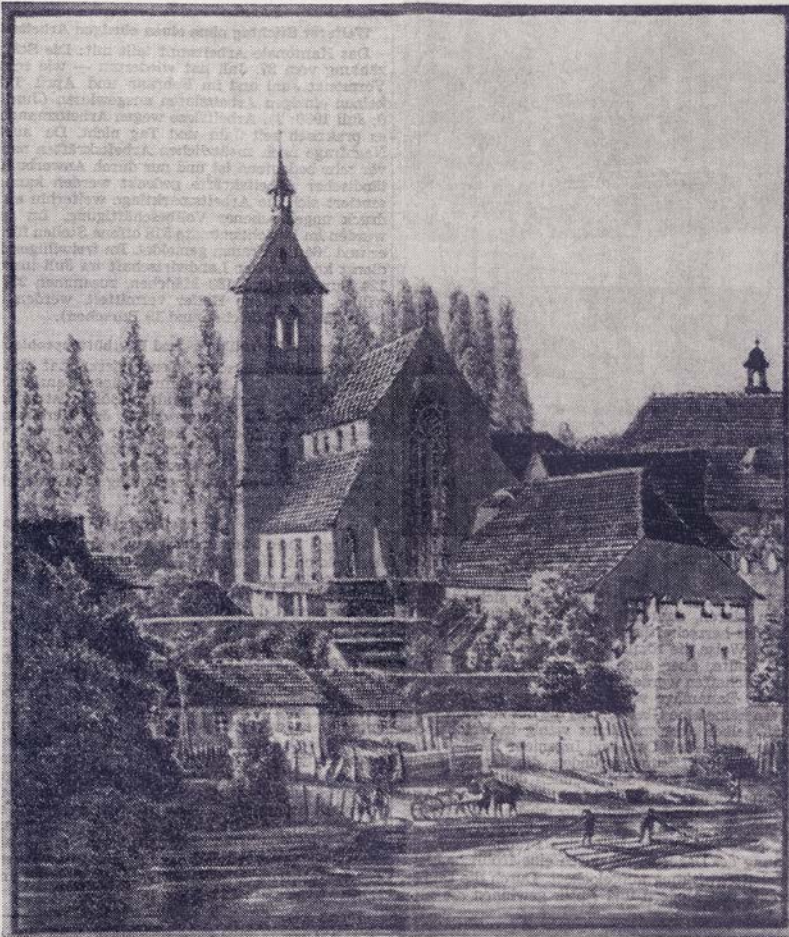


In diesem nicht einmal heizbaren Kellerloch in Klosterfiechten sollen die Zöglinge der Werkklasse auf die künftige Berufswahl vorbereitet werden!

Wie an vielen Orten in der Schweiz berichtete die Presse um 1970 auch in Basel kritisch über Kinderheime, hier ein Artikel aus der «National-Zeitung» vom 3. September 1970.

BASEL

Das «Lieblingskind» unserer Bürgergemeinde



Theodorskirche und Waisenhaus vor 1836

Während viele Heime in der Kritik standen, erschien das Bürgerliche Waisenhaus häufig in einem sehr positiven Licht. Der Zeitungsartikel stammt aus dem Jahr 1961.

einem unbeheizbaren «Kellerloch» arbeiten müssten und dass es «Zellen» statt «Personalzimmer» gebe. Kurzum, so die Stimme der Presse: «Es fehlt an allem.»¹¹

Öffentliche Kritik am Bürgerlichen Waisenhaus blieb zu diesem Zeitpunkt allerdings aus. Ganz im Gegenteil: Während der 1960er-Jahre war eine Reihe von Artikeln erschienen, die das Bürgerliche Waisenhaus in ein gutes Licht rückten. So hoben die liberal-konservativen «Basler Nachrichten» im Jahr 1961 den Vorbildcharakter des Bürgerlichen Waisenhauses kontrastreich hervor, indem das Leben von Waisen in der Vergangenheit als besonders düster erschien: «Es gab früher kaum etwas Bedauernswerteres als ein Waisenkind, anstaltsmässig streng erzogen, mit wenig Freuden und ohne Freiheit.» Dagegen musste die aktuelle Situation umso heller erscheinen: «Heute aber ist das Waisenhaus ein Kinderparadies. [...] In alten schönen Räumen lebt eine frohe und von ihren Erziehern verstandene Jugend.»¹² Im Schweizer Fernsehen erschien das Bürgerliche Waisenhaus ein Jahr später geradezu als Vorzeigeeinrichtung. Die Dokumentation von 1962 arbeitete ebenfalls mit dem Mittel der Kontrastierung. Eine Erzählstimme aus dem Off erklärte, dass «damals» die «Erziehungsmethoden nicht von überaus grosser Einsicht in die menschliche Seelenstruktur begleitet waren» und beispielsweise Kahlrasuren gerne als Bestrafungsmethode angewandt wurden. Diese vergangenen Ereignisse wurden dann der aktuellen Situation von 1962 gegenübergestellt: Hier kehrten die Kinder «fröhlich» aus der Schule ins Waisenhaus zurück, es blieb ihnen genug «Musse zum Spielen», und in den Zimmern war «nichts von Waisenhausatmosphäre» zu finden. Schliesslich fasste die Erzählstimme zusammen, dass nichts mehr an die Strenge der früheren Zeit erinnere, als noch fortwährende Kontrolle und Disziplin dominierten.¹³

Ende der 1960er-Jahre erschienen zwei weitere lokale Presseartikel, die das Waisenhaus in derselben Manier porträtierten. So war in der «Allgemeinen Volkszeitung» (ab 1977 «Glückspost») zu lesen, dass man «am Beispiel des Bürgerlichen Waisenhauses in Basel [...] die Entwicklung von der Zuchtungsanstalt zum Erziehungsheim verfolgen [kann]».¹⁴ Abschliessend wurde der Ist-Zustand wohlwollend beschrieben: «Im Bürgerlichen Waisenhaus sind die Kinder bestens aufgehoben. Jede Gruppe (zum Teil gemischt) lebt mit einem Erzieher oder einer Erzieherin in einer eigenen Wohnung. In den öffentlichen Schulen erhalten sie täglich Kontakt mit der Aussenwelt; sie sind hier nicht eingeschlossen.»¹⁵ Der Bericht stützte sich

dabei ausschliesslich auf die Aussagen des Waisenvaters, Stimmen von Erzieherinnen und Erziehern oder Kindern wurden nicht einbezogen.

Ähnlich berichteten 1968 die bereits zitierten «Basler Nachrichten», wobei die Autorin vorwiegend die Sicht des Waisenvaters wiedergab: «Ob die Kinder Schwierigkeiten haben, sich in ein solches Gemeinschaftsleben einzugliedern, möchte ich [vom Waisenvater] wissen. Und erfreut höre ich, dass mehr als die Hälfte sich leicht einfügt und sich hier an einem ruhigen und sicheren Ort weiss. Kinder, welche vorher bei ihren Grosseltern lebten, fällt die Anpassung schwerer, weil sie sehr oft überbehütet werden.»¹⁶ Die Autorin beschrieb abschliessend die Atmosphäre, als sie von einer Praktikantin durch die verschiedenen Wohnungen geführt wurde. Dabei erschien ihr alles durchgehend positiv: «Überall treffe ich auf saubere, gemütliche Zimmer, in denen eine angenehme Atmosphäre herrscht. In allen Räumen spielen Kinder, die mich anfangs erstaunt anblicken aber sich schon nach kurzer Zeit in eine Plauderei verwickeln lassen.»¹⁷ Schliesslich hielt sie fest: «Ich hatte nach dem Nachmittag im Waisenhaus wirklich das Gefühl, dass die Kinder sich hier zu Hause fühlen.»¹⁸ Ob die Kinder selbst das auch bestätigt hätten, blieb offen. Liest man die Kurzporträts in diesem Buch, so wird klar, dass das Leben im Waisenhaus bei Weitem nicht immer so harmonisch war, wie in diesen Zeitungsberichten dargestellt.¹⁹

Die Presse berichtete während der 1960er-Jahre auffallend wohlwollend über das Bürgerliche Waisenhaus. Nichts kündigte die «Heimkampagne» der 1970er-Jahre an, und Arnold Schneiders Bedenken, die er an der zu Beginn erwähnten Tagung von 1953 gegenüber der kritischen Öffentlichkeit geäussert hatte, schienen unbegründet. Auch nach 1970 gab es kaum negative Berichte über das Bürgerliche Waisenhaus, das von der «Heimkampagne» relativ unberührt blieb.²⁰ Dies dürfte wohl daran gelegen haben, dass deren Kritik eine Heimlandschaft betraf, die durchaus divers war: Tatsächlich existierten Anfang der 1970er-Jahre noch viele Heime, die sich auf autoritär-patriarchalisch geprägte pädagogische Leitbilder beriefen und Erziehungsmethoden anwandten, die auf massivem Druck, Zwang und nicht selten physischer Gewalt basierten. Die Tatsache, dass diese Anstalten oftmals geografisch abgelegen und geschlossen waren, verstärkten die Isolation der darin sozialisierten jungen Menschen.²¹ Die Kritik betraf zudem insbesondere Institutionen, die sich mit der «unangepassten Jugend» befassten.²² Das Bürgerliche Waisenhaus Basel definierte sich selbst aber explizit als Ort für die «angepasste Jugend», wo Kinder und Jugendliche lernen konnten,

«wohin man es bringt, wenn man lernt, jung sich anzupassen und jung seine Sporen abzuverdienen».²³

Gleichzeitig durchlief die Heimpädagogik allgemein bereits seit einiger Zeit eine Reformphase, in der über dringende Neuerungen nachgedacht wurde. So wurde beispielsweise an der historischen «Rüschlikoner Tagung» im Dezember 1970, bei der Erziehende und Heimkritiker über Reformen diskutierten, die Abschaffung von «menschenunwürdigen» Erziehungsmassnahmen, Erziehungsarbeit in kleineren Wohngruppen sowie die Anstellung von mehr fachlich qualifiziertem Personal und dessen bessere Entlohnung gefordert.²⁴ Einige Heime versuchten allerdings bereits vorher, von einer strengen kollektiven Führung zu einer individualisierenden Leitung überzugehen, so auch das Bürgerliche Waisenhaus. Mit der Hinwendung zum Wohnstübengedanken und der Einführung des Familiensystems unter Hugo Bein um 1929²⁵ hatte das Bürgerliche Waisenhaus bereits einige der Reformforderungen der «Rüschlikoner Tagung» durchgesetzt. Damit sei die «individuelle und differenzierte Behandlung jedes Kindes weitgehend sichergestellt»,²⁶ schrieb Walter Asal in der Jubiläumsschrift von 1971, mitten in der Hochphase der Heimkritik. Asal, der die Institution während dieser Zeit der heftigen Kritik leitete, wurde wohl auch aufgrund der erhöhten öffentlichen Aufmerksamkeit nicht müde zu betonen, dass der geforderte Wandel hin zum Fokus auf das Individuum im Bürgerlichen Waisenhaus längst erfolgt sei: So habe sich das Bürgerliche Waisenhaus bereits vor langer Zeit «von der gefürchteten Anstalt mit ihrer anonymen Massenatmosphäre zu einem Heim von persönlich-individuellem Zuschnitt» gewandelt.²⁷

Erziehung als angewandte Wissenschaft: «Amerikanische» Methoden erreichen Basel

«Im Berichtsjahre mussten wir unser Beobachtungsheim schliessen, weil es nicht mehr gelang, qualifiziertes Personal zur Mitarbeit zu gewinnen. Es gibt in Basel und Umgebung keinen Heimleiter mehr, der nicht grösste Personalsorgen hat. Die traditionellen Ausbildungsstätten für Heimerzieherinnen und Heimerzieher sind schon lange nicht mehr in der Lage, den Nachwuchs sicherzustellen. Immer deutlicher zeigt es sich, dass die Propagierung des Heimerzieherberufes vernachlässigt worden ist und dass neben den bisherigen Schulen andere Ausbildungsmöglichkeiten für angehende Erzieher geschaffen werden müssen.»²⁸

Die Suche nach gut ausgebildeten Angestellten gestaltete sich 1961 schwierig, wie dieses Zitat von Arnold Schneider veranschaulicht. Seine Aussage steht symptomatisch für die Schwierigkeiten des Transformationsprozesses, in dem sich die Erziehungsarbeit seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges befand. In der Sozialen Arbeit geschah seit dem Ende des Krieges ein tiefgreifender Wandel, der «theoriebezogene Methoden» forderte. Entsprechende Ausbildungsstätten entstanden aber erst im Laufe der 1960er-Jahre. Die späte Professionalisierung ist darauf zurückzuführen, dass Soziale Arbeit lange als «typisch weibliches» Betätigungsfeld galt und die Ausbildung kaum theoretisch reflektiert wurde. Die weit verbreitete naturalistische Vorstellung, Frauen seien aufgrund spezifischer «angeborener» Eigenschaften besonders gut geeignet, helfend einzugreifen, liess für eine wissenschaftlich fundierte Methodendiskussion bis weit ins 20. Jahrhundert keinen Spielraum.²⁹ Eine wissenschaftliche Unterlegung der Ausbildung fand erst mit der Verbreitung und Anwendung «amerikanischer» Methoden statt, die von der UNO ab den 1950er-Jahren stark gefördert wurden. Sie sollten sich an demokratischen Prinzipien, an der Achtung der Menschenrechte und an egalitären Ansätzen ausrichten.³⁰ Dies bedeutete einen grundsätzlichen Richtungswechsel – hatte sich die Soziale Arbeit in der Schweiz doch bisher stark an der deutschen Tradition orientiert, auch als sich diese in den Dienst einer nationalistischen Gemeinschaftsrhetorik stellte.³¹ Kern der «amerikanischen» Methoden hingegen war die Idee des Social Casework. Dieser Handlungsansatz sollte eine wissenschaftliche und vermeintlich objektive Beurteilung des Einzelfalles ermöglichen und Massnahmen in gleichberechtigter Zusammenarbeit mit den betroffenen «Klienten» fördern.³²

Arnold Schneider umschrieb Casework 1954 als eine «besonders ausgebildete Art von Einzelfürsorge, die durch Erfahrungen, wie sie von der Tiefenpsychologie gewonnen worden sind, gestützt wird».³³ Schneider war es auch, der an einem Kurs für Casework teilnahm, der 1954 erstmals an der Schule für Soziale Arbeit in Zürich von einer Delegierten der UNO angeboten wurde.³⁴ Dieser Schritt war wohl nicht überall gern gesehen. Anders ist es nicht zu erklären, weshalb er sich in einem Schreiben für seine Anmeldung rechtfertigte und an Offenheit appellierte: «Wenn eine Neuerung aus Amerika kommt, so sind wir gerne bereit, sie zu übernehmen, sofern es sich um [...] eine Maschine handelt. Geht es aber um ein geistiges Produkt, so reagieren wir Schweizer skeptisch, ja sogar sauer [...]. Casework ist eine Frucht, die an einem amerikanischen Baum gewachsen ist. Mit

seiner Hauptwurzel reicht dieser Baum nach Wien in den Garten Sigmund Freuds. [...] Wir Schweizer sind kritisch eingestellt. Es geht nicht darum, die in einem fremden Land entwickelte Methode zu behalten. Die Arbeit in der Fürsorge und im Heimwesen ist zu wichtig, als dass wir aus einer engstirnigen Selbstgefälligkeit heraus Erkenntnisse ablehnen, die uns in unserer verantwortungsvollen Arbeit einen Schritt weiterhelfen können.»³⁵

Die Bemühungen der UNO, diese Casework-Methoden zu etablieren, zeigten nicht nur in Basel Wirkung: Ab den 1960er-Jahren wurden in der Schweiz eine Reihe von Schulen gegründet, die sich an den neuen wissenschaftlichen Standards für Soziale Arbeit orientierten.³⁶ Zudem versuchte man in verschiedenen Regionen der Schweiz, Ausbildungsgänge für Soziale Arbeit mit sozialwissenschaftlichem Fokus an die Universitäten anzugliedern.³⁷ Angesichts dieser Entwicklung überrascht es nicht, dass auf das mangelnde Angebot «qualifizierten Personals» auch in Basel mit der Eröffnung einer neuen Ausbildungsstätte reagiert und 1962 die «Berufslehre für Heimerziehung» (ab 1972 BAHEBA) eingeführt wurde, unter anderem auf Initiative des damaligen Waisenvaters Arnold Schneider hin. Interessanterweise hinterlässt Schneiders Verhältnis zur Theorie in der Sozialarbeit einen ambivalenten Eindruck. Einerseits hob er bei der Beschreibung des neuen Lehrgangs deren Bedeutung hervor: «Dass wir die Vermittlung des theoretischen Wissens ernst nehmen, ist aus dem Lehrplan ersichtlich.»³⁸ Dieser Lehrplan basierte dabei durchaus auf Fächern wie «Sozialarbeit», «Einzelfürsorge (Casework)» und «Soziale Gruppenarbeit».³⁹ Andererseits sah er sie nicht nur positiv, denn er hielt fest: «Das Hauptziel unserer «Berufslehre» ist nicht die in Theorie überzüchtete Erzieherin, sondern jene mütterliche Erzieherpersönlichkeit, die auf Grund solider Kenntnisse die Theorie mit der vielgestaltigen Praxis verarbeitet hat.»⁴⁰ Während in der Ausbildung die neuen Arbeitsmethoden des Casework eingebaut wurden, lässt Schneiders Wortwahl doch erkennen, dass sein Bild einer guten, idealen Erziehungspersonlichkeit noch stark geschlechtsspezifischen Stereotypen und normierenden Vorstellungen von Weiblichkeit verhaftet blieb. Trotzdem wurden in der neu konzipierten «Berufslehre» nun junge Menschen mit einem neuen, professionellen Verständnis für Heimerziehung ausgebildet.

Der Jahresbericht 1976 macht ersichtlich, dass die Professionalisierung der Betreuungsarbeit, die unter Arnold Schneider begann, auch unter Walter Asal fortgeführt wurde. Kinder wurden nun als «Klienten» bezeichnet, was den neuen, professionellen Blick auf die Erziehungsarbeit

betonte.⁴¹ Über jedes Kind sollte eine «Diagnose» sowie ein «Behandlungsplan» zum Erreichen des «Erziehungsziels» erstellt werden.⁴² Sowohl die neue Terminologie der pädagogischen Sprache als auch die enge Zusammenarbeit mit externem Fachpersonal lassen darauf schliessen, dass durch die Anwendung der Casework-Methode die Psychologie in der Pädagogik und die Vorstellung des Kindes als Patient immer wichtiger wurde.⁴³ Seit den 1970er-Jahren kam im Waisenhaus Basel vermehrt ein psychiatrisch-medizinisches Vokabular zum Zuge.⁴⁴ Dies liess zwar einerseits eine Individualisierung der Betreuung zu, mit dieser wissenschaftlichen Terminologie wurde aber andererseits Objektivität suggeriert. Zudem konnten hinter den diagnostischen Aussagen Wertungen stecken, die subtil stigmatisierend wirkten und einen Normalisierungsdruck erzeugten.⁴⁵

Verändertes Fremdplatzierungs-Verständnis und neue pädagogische Schwerpunkte

Das Aufgreifen von wissenschaftlichen, psychiatrisch-medizinischen Methoden mag darüber hinwegtäuschen, dass das Bürgerliche Waisenhaus bis Anfang der 1980er-Jahre christlichen Werten verpflichtet blieb. Walter Asal verstand die Erziehung klar «in christlichem Geiste»,⁴⁶ damit sie [die Kinder] «unter Achtung ihrer Individualität als widerstandsfähige Glieder der menschlichen Gesellschaft ihre Leben bewältigen können».⁴⁷ Als «geistige Säulen des Erziehungsgebäudes» sah er das «Gedankengut der Abendländischen Kultur», insbesondere der «christlichen Ethik».⁴⁸ Im Verlauf der 1970er-Jahre geriet dieses Erziehungsverständnis allerdings unter Beschuss und wurde vor allem vonseiten des Personals infrage gestellt. Die anhaltenden Spannungen gipfelten 1980 schliesslich in einem Konflikt, der zu mehreren Sitzungen mit dem Titel «Personalprobleme» führte. Schliesslich wurde aber unter «ethisch ideologischen Grundlagen» festgehalten, dass «das Waisenhaus immer noch ein christliches Heim [ist] [...]. Missionarisches Sektierertum [wird] aber genauso abgelehnt wie demonstrative Konfessionslosigkeit.»⁴⁹

Rund zehn Jahre später stand die christliche Ausrichtung des Bürgerlichen Waisenhauses Basel erneut vor einer Herausforderung, diesmal durch eine neue soziale Realität. «Das Waisenhaus ist ein internationales Kinderhaus geworden», stellte Christian Ramseyer 1989 fest. «Von den 80 Kindern sind 28 Ausländer, also 35%, wobei sich diese auf 14 Nationen verteilen. Die Durchmischung von Kindern so verschiedener Rassen [sic] und Nationen»

könne eine Bereicherung sein, so Ramseyer (im Amt 1985–1992). Man wolle «interkulturelle Erziehung als Aufgabe und Chance verstehen». Dies sei aber nicht einfach, denn oft würden «Unsicherheiten im Umgang mit ausländischen Angehörigen» auftauchen. «Manchmal stossen gegensätzliche Ansichten über Lebensführung, Erziehungsziele, Rollenverständnis usw. aufeinander.»⁵⁰ Auch würden sich Kinder manchmal «mit ihrer Andersartigkeit zum Aussenseiter machen. So zum Beispiel, wenn sie sich aus religiösen Motiven nicht am Weihnachtsspiel beteiligen [oder] wenn sie sich anders ernähren [...]»⁵¹ Das Bürgerliche Waisenhaus blieb somit auch gegen Ende des 20. Jahrhunderts seiner christlichen Tradition verpflichtet. Deutlich brachte das 1994 Christine Heuss, die Präsidentin der Verwaltungskommission, auf den Punkt, als sie sich zur Wahl des neuen Waisenvaters Hansjakob Schibler (im Amt 1994–2001) äusserte, der von der Kommission einstimmig vorgeschlagen und vom Bürgerrat gewählt worden war:⁵² «Für das Bürgerliche Waisenhaus stellt es einen Glücksfall dar, dass wieder ein Pfarrer – wie dies in früheren Jahrhunderten und Jahrzehnten durchaus üblich war – die Leitung des Waisenhauses übernommen hat.»⁵³ Im Konzept von 2003 unter Valentin Vonder Mühl (im Amt 2001–2008) hiess es dann: «Wir versuchen, unseren Kindern und Jugendlichen die Basler Traditionen näher zu bringen und sie mit den hiesigen Gesellschaftsformen, -werten und -normen vertraut zu machen.»⁵⁴ Dabei war man sich der Herausforderungen einer globaler gewordenen Stadt Basel bewusst und unterstrich die interkulturelle Toleranz: «Wir anerkennen die unterschiedlichen, familiären, religiösen und kulturellen Hintergründe [...]»⁵⁵ Ob die christliche Wertehaltung des Bürgerlichen Waisenhauses mit den wissenschaftlichen Casework-Methoden jemals in Widerspruch geriet oder ob sie darin aufging, wäre eine Frage für weiterführende Forschungsarbeiten.

Als weitere pädagogische Herausforderung, die in dieser Form vor allem ab den 1980er-Jahren in Erscheinung trat, kann die Zusammenarbeit mit den leiblichen Eltern genannt werden. Lange hatte man den Kontakt mit der Herkunftsfamilie als «schädliche» Beeinflussung interpretiert und wollte ihn daher möglichst vermeiden. 1968 bezeichnete Walter Asal das Elternhaus von Scheidungskindern beispielsweise als «sozial schwaches, oft krankes Milieu».⁵⁶ Deutlich wird hier das stark normativ aufgeladene Stigma, das Lebensformen entgegenschlug, die nicht dem bürgerlichen Familienideal entsprachen. Asal war mit dieser Wahrnehmung nicht allein: Die offizielle Schweiz stilisierte das Ideal der bürgerlichen Kleinfamilie

mit sozialpolitischen Massnahmen,⁵⁷ arbeitsrechtlichen⁵⁸ sowie lohnpolitischen Entscheiden⁵⁹ und weiteren rechtlichen Konstrukten⁶⁰ zur erstrebenswerten Lebensform; in der Familienpolitik orientierte man sich sehr lange an konservativen Werten.⁶¹ Der Mann wurde dabei in der Rolle als erwerbstätiger Alleinernährer und die Frau als Hausfrau und Mutter festgeschrieben.⁶² Durch die fehlende oder geringfügige Erwerbstätigkeit verheirateter Frauen⁶³ und ihre rechtliche Ungleichberechtigung wurden finanzielle Abhängigkeiten geschaffen, die insbesondere bei einer Scheidung die Frauen und ihre Kinder in sehr prekäre Situationen brachten.⁶⁴ Speziell alleinerziehenden Frauen, die ihren Lebensunterhalt verdienen mussten, liess der Mangel an Tagesbetreuungsstrukturen⁶⁵ oft keine andere Wahl, als ihre Kinder wegzugeben. Andererseits war es für die Behörden relativ einfach, die Kinder den Eltern aufgrund moralischer Urteile wegzunehmen. Fremdplatzierungen von Kindern bedeuteten deshalb neben einer ökonomischen Entschärfung oft auch eine sozialdisziplinierende Massnahme und Wertung des Lebensstils der Eltern.

In den 1980er-Jahren, der Spätphase von Walter Asals Amtszeit, schien sich die Vorstellung eines «gefährlichen» Einflusses des Elternhauses auf die Entwicklung der Kinder allerdings abzuschwächen und man begann vermehrt, mit den Eltern zusammenzuarbeiten. 1975 beispielsweise ging Asal davon aus, dass «die objektiven Interessen des Kindes am besten gewahrt [sind], wenn wir ihm den Kontakt mit seinen Eltern, soweit als pädagogisch verantwortbar, ermöglichen». Eine «Aufhebung des Besuchsrechtes» sollte daher «nur unter krassesten Umständen» vorgenommen werden.⁶⁶ Ganz am Ende seiner Amtszeit war die Handhabung des Elternkontaktes nochmals deutlich liberaler geworden. Das Waisenhaus wollte «alles daran setzen», nicht mit der Stellung der Eltern zu «rivalisieren».⁶⁷ «Die Eltern sollen von Anfang an Gewissheit darüber haben, dass sie in ihrer Stellung anerkannt werden und nicht darum zu fürchten haben.»⁶⁸

Diese Worte Walter Asals können wiederum in einem weiteren gesellschaftspolitischen Kontext gelesen werden. Im Zuge der gesellschaftlichen Bewegungen seit den 1968ern stand die Öffentlichkeit dem Umstand, dass «der Staat» relativ einfach in familiäre Belange eingreifen und Kinder fremdplatzieren konnte, vermehrt kritisch gegenüber. 1976 wurden dann auch die Elternrechte durch das ZGB gestärkt.⁶⁹ Eine Heimplatzierung wurde vermehrt so lange wie möglich vermieden und erst als letzte Massnahme angeordnet. Der Trend hin zur Wertschätzung des Kontaktes zu den Eltern

bestätigte sich in den Folgejahren. In den 1990er-Jahren, als Hansjakob Schibler Waisenvater war, wurden gar zwei Projekte lanciert, die explizit die Zusammenarbeit mit der Familie fördern sollten: 1994 das Projekt zur «sozialpädagogischen Familienbetreuung»⁷⁰ und 1996 das Projekt der «Famili-
entherapie».⁷¹

Das veränderte Verständnis von Fremdplatzierungen ab den späten 1970er-Jahren brachte neue Herausforderungen mit sich. Durch die generell spätere Platzierung und den besseren Schutz der Elternrechte kamen Kinder und Jugendliche vermehrt wegen ihres «schwierigen» Verhaltens und nicht mehr wegen des «familiären Milieus» ins Heim – so zumindest der Tenor des Waisenvaters und der Angestellten. Diese Entwicklung ging nicht unproblematisch vor sich. So stellte die Heimleitung in den 1980er-Jahren konsterniert fest, dass diese Veränderung «die Gefahr mit sich [bringt], dass der Schwierigkeitsgrad des sozial gestörten Kindes schliesslich derart hoch wird, dass auch der Heimerzieher überfordert ist. Auf Seiten der Heime ist deshalb der Eindruck entstanden, die Zahl der Kinder, welche in erzieherischer Hinsicht hohe, fast zu hohe Anforderungen stellen, habe stark zugenommen.»⁷² Im Jahresbericht 1993 wurden die aufgenommenen Kinder mit Zuschreibungen folgender psychologischer Kategorien erfasst: Es «werden [zunehmend] Kinder und Jugendliche angemeldet, die unter psychischen Problemen leiden. Die Folge von familiären Problemen sind bei vielen Kindern/Jugendlichen Beziehungsstörungen/Beziehungshunger, Sinn- und Werteverlust und mangelnde Orientierung für das Leben.»⁷³

Die Legitimationslogik für Heimplatzierungen hatte sich seit den 1960er-Jahren also stark verändert: Hatte sich das Bürgerliche Waisenhaus Basel in den Jahrzehnten davor um Kinder gekümmert, die als «erziehungsfähig» galten – immer mit der Option, Kinder und Jugendliche, die als nicht in die Institution passend angesehen wurden, anderweitig zu versorgen –, so erschien gegen Ende des 20. Jahrhunderts die Einweisung in ein Heim zunehmend als «ultima ratio», wenn ein breites Spektrum von vorhergehenden Massnahmen als nicht erfolgreich bewertet wurde.⁷⁴ Dies führte in der Folge zu insgesamt weniger Heimplatzierungen und damit zu häufig nicht mehr voll belegten Heimen. Wie zwei pädagogische Leiter des Bürgerlichen Waisenhauses 1999 in einem Zeitungsbeitrag erklärten, bedeutete dies aber nicht, dass die Kosten sanken. Ganz im Gegenteil, liessen sie in der «Basler Zeitung» verlauten: «Das Zuwarten hat Ressourcen und Beziehungen zerstört oder bis aufs letzte gefordert – und darunter leiden

alle Betroffenen, vor allem die Kinder und Jugendlichen und deren Umfeld. [...] Die Dauer des Heimaufenthaltes und damit auch die Kosten, werden somit entgegen allen Absichten möglicherweise verlängert bzw. erhöht, bis das Umfeld wieder die tragende Rolle übernehmen kann.»⁷⁵

Ein drittes Konzept, das seit den 1980er-Jahren an Bedeutung gewann, war die systematische Partizipation des Kindes. Waisenvater Christian Ramseyer (im Amt 1985–1992) führte das neue Erziehungskonzept «Auf dem Weg zur Mündigkeit» ein. Dabei sollten die Jugendlichen «Lösungen erarbeiten lernen», «Konflikte auf faire Weise lösen lernen», «zunehmende Verantwortung übernehmen» und «Kompetenzen erhalten». Ramseyer nannte das eine «Selbständigkeits-Erziehung», bei der «Erwachsenensein» und «Eigensteuerung» das Ziel waren.⁷⁶ Auch Waisenvater Peter Rietschin (im Amt 1992–1994) folgte diesen pädagogischen Richtlinien. Intendiert war eine klare Abgrenzung gegenüber dem autoritären Erziehungsverständnis der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts: «Nicht Zucht und Ordnung» sollten die «Massnahmen» sein, sondern «fundierte Problemlösungen [...], die Kinder und Jugendliche in einem Entwicklungsprozess zu mündigen Menschen führen».⁷⁷ Unter Waisenvater Hansjakob Schibler (im Amt 1994–2001) wurde 1996 der Versuch einer Aussenwohngruppe gestartet, wobei die Jugendlichen in ihrem Lernprozess schrittweise immer mehr Selbstständigkeit erhalten sollten.⁷⁸ Und Waisenvater Valentin Vonder Mühl (im Amt 2001–2008) formulierte in seinem ersten Jahresbericht für das Bürgerliche Waisenhaus ähnliche pädagogische Ziele wie seine drei Vorgänger: «Wir unterstützen Kinder und Jugendliche in ihrer Entwicklung zu verantwortungsbewussten, selbstständigen Menschen. [...] Wir wollen zielgerichtete und individuelle, persönliche Entwicklung ermöglichen.»⁷⁹

Ein Beispiel für den neuen partizipativen Ansatz sind die Stufenpläne, die in Anlehnung an die «konfrontative Pädagogik» eingeführt wurden. Hier ging es darum, dass eine Gruppe von Jugendlichen über die Sanktionen bei Regelverletzungen ihrer Gruppenmitglieder in einem gewissen Rahmen selbst entscheiden konnte.⁸⁰ Während der Amtszeit von Valentin Vonder Mühl wurden auch sogenannte Standortgespräche eingeführt. In ihnen definierten die Betreuungspersonen zusammen mit den Kindern und Jugendlichen die jeweiligen Erziehungsziele. Die Fortschritte und Entwicklungen wurden dann halbjährlich analysiert.⁸¹ Im Jahresbericht 2002 wurden diese Gespräche als ein Mittel dargestellt, das helfe, «die sozialpädagogische Dauerbetreuung betreffend dem Gesamtauftrag und den daraus resultierenden

Zuständigkeit

Bezugsperson schreibt
Teamleitung sichtet
Jugendlicher wird
einbezogen

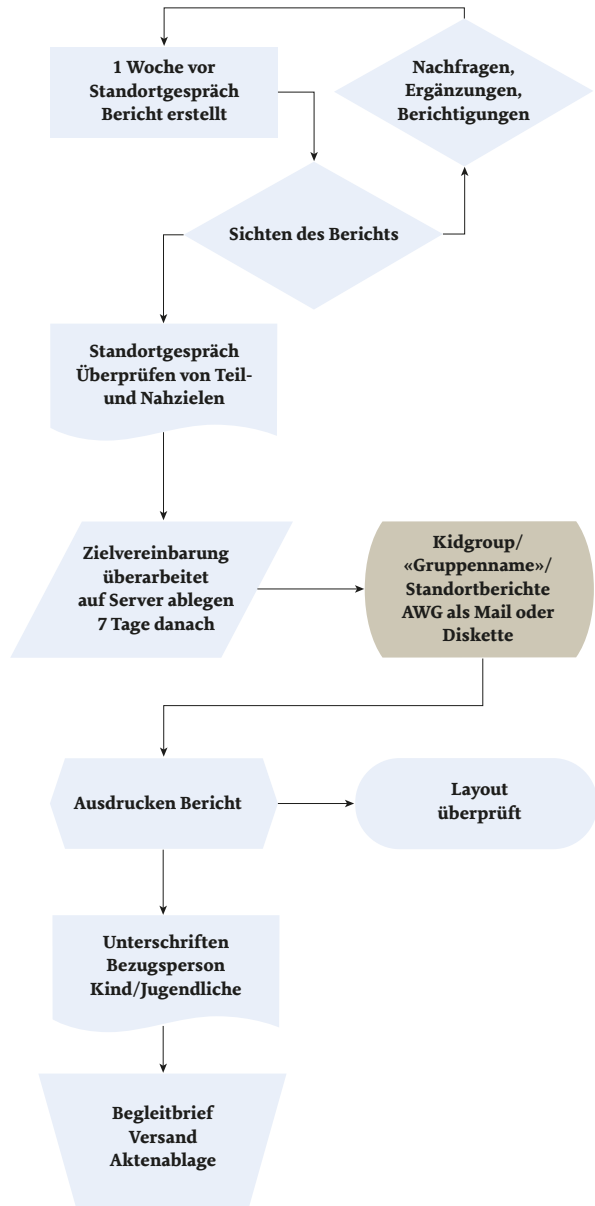
Bereichsleitung

Heimleitung/
Bereichsleitung

Bezugsperson/
Teamleitung

Sekretariat Layout
sichern
Bereichsleitung

Sekretariat



Standortgespräche sollten die Erziehung partizipativer, aber auch objektiv erfassbar machen.

Zielen zu prüfen und den Prozess zu steuern».⁸² Dieses betriebswirtschaftlich angehauchte Vokabular lässt vermuten, dass in der Ära des New Public Management,⁸³ dessen Ziel eine höhere Dienstleistungsqualität und eine bessere Überprüfbarkeit in der Verwaltung ist, der «Erfolg» und damit die Legitimation der Erziehungsarbeit im Bürgerlichen Waisenhaus neu an deren objektive Messbarkeit geknüpft wurde.

Von der Berufung zum Jobben: Personalfluktuaton und verändertes Berufsethos

Noch vor den beschriebenen pädagogischen Neuausrichtungen stellten sich in Bezug auf das Personal neue Ansprüche. Schon zu Arnold Schneiders Zeiten (im Amt 1946–1966) hatte sich nämlich ein Wandel im Berufsbild des Erziehungspersonals abgezeichnet. «Wir brauchen Erzieher, die ihren Beruf als Berufung betrachten und nicht als Lohnquelle»,⁸⁴ hatte der damalige Waisenvater an einem Anlass des Vereins für Schweizerisches Anstaltswesen 1950 verlauten lassen. Mit der zunehmenden Professionalisierung und Akademisierung des Erziehungsberufes, dem Erlernen von theoriebasierten Methoden und längeren Ausbildungsgängen veränderte sich auch das Berufsethos der Erzieherinnen und Erzieher: Sie verstanden Soziale Arbeit zunehmend als Lohnerwerbsarbeit.

Dass der Waisenvater vom Erziehungspersonal aber eine Verpflichtung einforderte, seine Tätigkeit im Waisenhaus losgelöst von bezahlter Lohnarbeit zu sehen, blieb nicht ohne Folgen für ihre Arbeits- und Anstellungsbedingungen. Darauf deutet zumindest der Umgang mit arbeitsrechtlichen Neuerungen hin. Ein neues kantonales Arbeitsgesetz brachte 1959 beträchtliche Änderungen, die auf eine Verbesserung der Situation der Arbeitnehmenden hinwirkten. Die wöchentliche Höchstarbeitszeit wurde von 60 bis 70 Stunden auf 57 Stunden herabgesetzt. 1962 wurde die wöchentliche Höchstarbeitszeit auf 55 Stunden reduziert, was einen täglichen Einsatz von 11 (statt 12 bis 13) Stunden bedeutete. Ausserdem durfte die Überzeit für Frauen 90 Stunden pro Kalenderjahr nicht übersteigen.⁸⁵

Äusserst bemerkenswert war nun die Entscheidung von Arnold Schneider in Absprache mit dem Vorsteher der Vormundschaftsbehörde, dem Schulfürsorgeamt sowie einem Vertreter des Gewerbeinspektorats, aus pragmatischen Gründen einen grossen Teil der Tätigkeiten der Erzieherinnen nicht als Lohnarbeit zu werten: «Diese neue Regelung zwang das Waisenhaus zu prüfen, wie die Arbeitseinteilung befriedigend gelöst

werden könnte. [Es] wurde festgelegt, dass die Nachtruhe weder als Arbeitszeit noch als Präsenzzeit angerechnet wird, obwohl die Erzieherinnen die Nachtstunden nicht ausserhalb des Hauses verbringen dürfen, sondern in der Nähe der Schützlinge zu schlafen haben und zeitweise auch einmal für sie da sein müssen.»⁸⁶ Die negativen Folgen für die Arbeitsbedingungen des vorwiegend weiblichen Personals schienen sowohl für Schneider als auch für dessen Nachfolger Walter Asal kein Problem darzustellen, denn auch dieser äusserte sich 1971 ablehnend gegenüber arbeitsrechtlichen Forderungen: «Von Schweden herkommend wurde bei uns die Forderung laut, auch die Erziehungsarbeit nach modernem Gesichtspunkt einzuteilen. Es wurde sogar davon gesprochen, es sei ein Betrieb mit achtstündigen Schichten einzurichten, damit das Erziehungspersonal die Vorteile neuzeitlicher Arbeitsregelung geniessen könne. Das Waisenhaus konnte sich aber mit derartigen Überlegungen nicht befreunden und hielt glücklicherweise am hergebrachten System fest, dass die Gruppe eine Art Familieneinheit bilde und deshalb von ein und derselben Erziehungspersönlichkeit zu prägen sei.»⁸⁷

Für die Angestellten bedeutete diese Einstellung der Leitung jedoch eine hohe Arbeitsbelastung. Das Waisenhaus hatte Anfang der 1970er-Jahre denn auch Mühe, genügend Erziehende zu finden.⁸⁸ Die jüngere Generation schien unbezahlte Erziehungsarbeit nicht mehr einfach als Selbstverständlichkeit hinnehmen zu wollen. «Kam früher die Ergreifung des Heimerzieherberufes einer eigentlichen Berufung mit fast ausschliesslich idealistischem Hintergrund gleich, so beurteilt man heute diesen Beruf betont realistisch», schrieb Walter Asal 1971 zu dieser Thematik.⁸⁹

Gleichzeitig schien sich die ältere Generation der Erziehenden mit dem neuen, professionalisierten Berufsverständnis schwer zu tun: «Der grosse Abstand zwischen Altem und Neuem ist fast allen bewusst und löst hüben und drüben Unsicherheiten, ja Ängste und deshalb dann und wann sogar Aggressionen aus.»⁹⁰ Erst als sich der Konflikt um die Arbeitszeitregelung zuspitzte, versuchte man Anfang der 1980er-Jahre, mit neuen Betreuungsmodellen – Reduktion der Betreuungszeiten sowie Einführung zusätzlicher Pensen – die Arbeitsbelastung der einzelnen Erziehenden zu verringern.⁹¹ Am Ende seiner Zeit als Waisenvater stellte Walter Asal konsterniert fest, dass sich das Berufsbild der Menschen, die im Bürgerlichen Waisenhaus arbeiteten, seit seinem Amtsantritt 1966 drastisch verändert hatte. So erklärte er sich Konflikte um die Arbeitszeitregelung folgendermassen: «Wir müssen heute [1980] wohl oder übel erkennen, dass es

die sogenannte «ewige Erziehungsperson» nicht mehr gibt und dies ist in dem Heimerzieherberuf möglicherweise ein Widerspruch, in und mit dem wir leben müssen.»⁹²

Auch sein Nachfolger Christian Ramseyer empfand die arbeitsrechtlichen Regelungen als erschwerend für die Erziehungsarbeit. Als der Bürger- rat 1986 die Arbeitszeit wiederum um zwei Stunden pro Woche kürzte, schrieb er im Jahresbericht, dass «wir uns an der Grenze des Verantwort- und Zumutbaren bewegen. Wir laufen Gefahr, dass sich die Arbeitszeitregelung der Erzieher verselbständigt und nicht mehr im Zusammenhang mit der Aufgabe des Waisenhauses, den Bedürfnissen der Kinder [...] steht. Zu hoffen bleibt, dass das blossе Joben [sic] mit stetem Blick auf die Uhr nur ein imaginärer Albtraum bleibt.»⁹³ Fast nostalgisch stellte er zudem eine Veränderung der Erziehungspersönlichkeiten fest: «Im Gegensatz zum einstigen Idealisten, der seine gesamte Erfüllung innerhalb der Institution gesucht hat, beansprucht der Erzieher heute Zeit für seine Angehörigen und für seine Freizeitinteressen.»⁹⁴ Die damalige Waisemutter Gaby Ramseyer hingegen entsprach noch dem früheren Ideal. Sie liess in einem Zeitungsbericht verlauten, dass sie «in diesem Beruf» ihre «Selbstverwirklichung» finde⁹⁵ und blieb dem Waisenhaus denn auch tatsächlich bis rund zehn Jahre nach dem Tod ihres Mannes «mit unermüdlichem Einsatz für die Kinder»⁹⁶ treu. Doch die Zeiten, in denen das Erziehungspersonal jahrzehntelang im Bürgerlichen Waisenhaus arbeitete, waren definitiv vorbei. So war 1989 im Jahresbericht zu lesen, dass die «vermehrte Personalfluktu- ation zu Unruhe und Unzufriedenheit»⁹⁷ führe. Als 2002 die Leitung von Hansjakob Schibler zu Valentin Vonder Mühlh übergegangen war, verliess ein Drittel des Personals das Waisenhaus.⁹⁸

Nicht nur das Erziehungspersonal wechselte im Gegensatz zu früher häufiger, auch die Waisenväter führten die Institution nur noch für kurze Dauer. Während man bezüglich der Amtszeiten von Hugo Bein, Arnold Schneider und Walter Asal geradezu jeweils von einer Ära sprechen konnte (je rund zwanzig Jahre), schien der Trend ab Mitte der 1980er-Jahre in die andere Richtung zu gehen: Christian Ramseyer verstarb nach nur sieben Jahren im Amt und Hansjakob Schibler sowie Valentin Vonder Mühlh wechselten nach ungefähr der gleichen Zeitspanne die Stelle. Peter Rietschin ging nach zwei Jahren, und Urs Fischli übernahm nach dem turbulenten Abgang von Valentin Vonder Mühlh das Amt im Sinne einer geplanten, kurzfristigen Überbrückung für ein Jahr ad interim.

Zudem veränderte sich das Arbeitsklima zum Schlechteren, wie dem Jahresbericht 1989 zu entnehmen ist: «Die Personalgewinnung ist schwieriger geworden. Von einer Auswahl kann kaum mehr die Rede sein. Dies ist zum Teil auf die verhältnismässig unvorteilhaften Arbeitsbedingungen zurückzuführen.»⁹⁹ Auch die Angestellten selbst beanstandeten die Arbeitsbedingungen. Vor allem der Einbezug externer Beraterfirmen, die die soziale Institution an betriebswirtschaftlichen Kriterien ausrichten sollten, wurde von einem Teil der Belegschaft sehr kritisch beurteilt. Das lässt sich zumindest aus einem Artikel der Wochenzeitung WOZ mit dem Titel «Wer dagegen ist, braucht eine Therapie» schliessen. Im links-alternativen Blatt war im November 1995 zu lesen, dass «in den letzten Jahren verschiedene sozialpädagogische Institutionen in Basel reorganisiert und umstrukturiert» wurden. «Errungenschaften aus der 68er-Zeit wurden rückgängig gemacht, neue Hierarchiestufen eingeführt. Kollektives Vorgehen galt als verpönt, dafür zählen jetzt Eigenverantwortung, Erfolgskontrolle und Effizienzsteigerung.» Konkret kritisiert wurde die «Systemhierarchie», ein Führungsmodell, das laut WOZ von der externen Beraterfirma Oetiker + Partner im Bürgerlichen Waisenhaus unter Christian Ramseyer, an der BASBA¹⁰⁰ (Berufsbegleitende Ausbildung für Sozialpädagogik, Basel) sowie im Erziehungsheim «Erlenhof» eingeführt worden war. Die Kritiker gingen gar so weit, dieses Modell als «sektenhaft» und «autoritär» zu bezeichnen.¹⁰¹

Der Auftrag an eine externe Beraterfirma ist im Kontext des New Public Management zu sehen, das effiziente Abläufe in der öffentlichen Verwaltung forderte. Betriebswirtschaftliche Effizienz wurde nun auch im Sozialwesen verlangt. Spätestens seit der Leistungsvereinbarung mit dem Kanton war dieses Bestreben für das Bürgerliche Waisenhaus relevant. Auf das Erziehungspersonal hatte diese neue Ausrichtung tiefgreifende Auswirkungen. Denn damit verbunden waren neue Messinstrumente, mit denen ihre Arbeit quasi objektiv beurteilt wurde. So hiess es beispielsweise im Jahresbericht von 2004: «Im Gegensatz zum Vorjahr konnte der Mitarbeiterbeurteilungsprozess wie geplant leistungsorientiert gestaltet werden.»¹⁰²

New Public Management: Flexibilisierung unter Kostendruck

«Schwere Zeiten für Jugendheime» titelte die Wochenzeitung «Doppelstab» 1984 und erfasste damit die Situation der Heime sehr treffend.¹⁰³ Nicht nur die Basler Heime gerieten in Bedrängnis, in der ganzen Schweiz wurden

den in den letzten Jahren verschiedene sozialpädagogische Institutionen in Basel reorganisiert und umstrukturiert. Errungenschaften aus der achtundsechziger Zeit wurden rückgängig gemacht, neue Hierarchiestufen eingeführt. Kollektives Vorgehen galt als verpönt, dafür zählten jetzt Eigenverantwortung, Erfolgskontrolle und Effizienzsteigerung. GegnerInnen bezeichnen das neue System als autoritär und sektenhafte. Einige KritikerInnen in leitenden Positionen mussten schliesslich gehen.

Von Martin Flückiger und Anne-Lise Hilty

Mein Kunde sucht den Nutzen – ich habe wirksame Leistungen. Erfolg heisst – Nutzen wie vereinbart. Mit diesen knappen Sätzen präsentieren sich die Firma Oetiker + Partner in ihrem Briefkopf. Der Verkaufsfachler der Firma ist ein Führungsmodell, das unter der Bezeichnung Systemhierarchie gehandelt wird.

Zu Oetikers Kunden zählen auch drei sozialpädagogische Institutionen im Raum Basel, nämlich das Erziehungshaus Erlenhof, die Berufsbegleitende Ausbildung für Sozialpädagogik Basel (Baba) und das Bürgerliche Waisenhaus. Die treibende Kraft hinter der Umstrukturierung mit Oetiker war Peter Burkhardt, seit zehn Jahren Leiter des Erlenhofs, wo er vor 20 Jahren als Werklehrer angefangen hatte. Gleichzeitig war er Mitglied der Schulkommission der Baba, damals noch Babeba (Berufsbegleitende Ausbildung für Heimernziehung Basel). Nachdem ihr damaliger Leiter Stalder politisch untragbar geworden war, wurde eine Arbeitsgruppe gebildet, welche die Schule im Auftrag der Kommission und des Justizdepartementes reorganisieren sollte. Sowohl Burkhardt als auch Christian Rattsoy, damaliger Leiter des Waisenhauses und Präsident der Babeba, waren daran beteiligt. Zur Reorganisation gehörte unter anderem die Abschaffung der unter Stalder entwickelten und von den sechziger Jahren geprägten Schulverfassung, die den Einbezug aller Beteiligten inklusive der Stabschreien festhielt. Laut Burkhardt habe sie nur äusserlich demokratisch ausgesehen. Letztlich habe nach Machtkämpfen einfach

sein Pensum auf 25 Prozent reduziert. «Wie im Militär gilt als gesund, wer Dienst leistet. Die andern sind neurotisch.» Schliesslich kündigte er und war nicht der einzige.

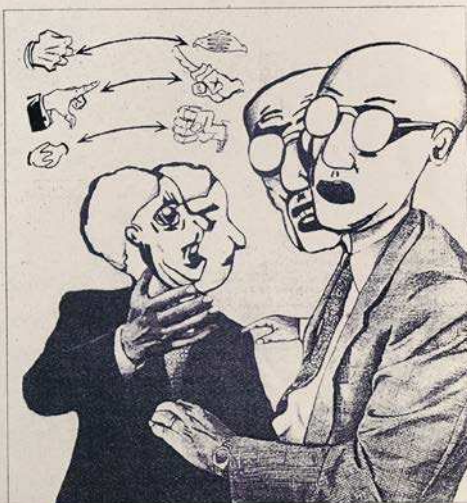
Nur Gewinner?

Der Systemhierarchie liegt ein kybernetisches Modell zugrunde, welches Oetiker mit Versatzstücken aus verschiedenen psychologischen Konzeptionen angereichert hat. Sein «Schlichtungsmodell» beispielsweise leitet er von ähnlichen Modellen bei Thomas Gordon ab. Dieser schlägt vor, bei einem Konflikt zwischen zwei Parteien eine neutrale Person beizuziehen, die helfen soll, das Gespräch zu strukturieren und eine für beide Seiten annehmbare Lösung auszuhandeln.

Oetikers «Schlichtungsmodell» – in seinem System von zentraler Bedeutung – ist in eine hierarchische Struktur eingebettet und stark formalisiert. Die «neutrale» Instanz ist immer der oder die Führungsverantwortliche der ranghöheren Konfliktpartei, und Konflikte können zunächst nur mit der nächsthöheren Instanz ausgetragen werden. Haben etwa Studierende Probleme mit der Schulleitung, müssen sie zuerst alle Hierarchiestufen durchlaufen: ein Aufwand, den kaum jemand auf sich nehmen will. Die Leitung kann so Konflikte von sich fernhalten und ihre Entscheide alleine treffen. Das Konfliktlösungsmodell wird tendenziell zu einem Instrument der Machterhaltung.

In Unterlingen zur Konfliktlösung, die in Anlehnung an das Oetiker-Modell entstanden sind, werden Konflikte als «wertfrei» bezeichnet, und es wird von einem «Gewinner-Gewinner-Prinzip» gesprochen. Damit werden Interessensbindungen

Wer dagegen ist, braucht eine Therapie



Externe Beraterfirmen waren beim Personal nicht immer gern gesehen. Hier ein vom Personal initiiert kritischer Bericht in der WOZ vom 24. November 1995.

ab den späten 1970er-Jahren vermehrt Heime geschlossen.¹⁰⁴ Die «schweren Zeiten» für die Kinder- und Jugendheime waren eine Konsequenz der drei verschränkten, hier beschriebenen Entwicklungen: Erstens blieben die Heime seit der «Heimkampagne» im Fokus der Öffentlichkeit und standen aufgrund veränderter gesellschaftlicher Ansichten zu behördlichen Fremdplatzierungen zunehmend unter Legitimierungsdruck. Zweitens wurde die Heimerziehung wegen der höheren Lohnkosten des inzwischen professionalisierten Personals sowie der notwendigen intensiveren Betreuung der Kinder und Jugendlichen immer teurer. Drittens rückten durch die Anwendung des New Public Management in der öffentlichen Verwaltung Effizienz-, Kosten- und Überprüfbarkeitsüberlegungen zunehmend in den Vordergrund.

Auch im Bürgerlichen Waisenhaus Basel lösten diese drei verschränkten Entwicklungen eine grössere Krise aus, im Gegensatz zu anderen Basler Heimen allerdings mit einer leichten zeitlichen Verzögerung. Noch 1985 schrieb der damalige Waisenvater Christian Ramseyer im Jahresbericht, dass die Belegungszahlen im Gegensatz zu den Statistiken anderer Heime und trotz «ambulante[r] und alternative[r] Lösungen» zu einer Heimeinweisung «seit 1982 stabil geblieben» waren. Dabei stellte er auch fest, dass der Grund für diese überraschende Beständigkeit nicht eindeutig sei und rätselte, «ob es bereits die Folge von Heimschliessungen ist, ob es heutzutage allgemein vermehrt Kinder in schwierigen Situationen gibt oder ob wie oft nicht über vergebliche Alternativversuche der Weg letztlich doch zu uns führt [...]».¹⁰⁵

Spätestens in den 1990er-Jahren änderte sich die Situation allerdings markant: Unter den Waisenvätern Peter Rietschin (im Amt 1992–1994) und Hansjakob Schibler (im Amt 1994–2001) zeichnete sich ab, dass sich die Institution grundsätzlich umorientieren musste, wollte sie weiterbestehen. Nach dem Abgang von Peter Rietschin nach nur zwei Jahren wird im Vorwort des Jahresberichtes beispielsweise die Grundsatzfrage aufgeworfen, ob «es überhaupt noch sinnvoll [sei], ein Waisenhaus in der jetzigen Form weiterzuführen».¹⁰⁶ Die Verwaltungskommissions-Präsidentin sorgte sich sehr um die Qualität der Betreuungsarbeit unter dem zunehmenden Spardruck. Sie warnte gar, dass das Waisenhaus «nicht in ein Ghetto versinken» dürfe.¹⁰⁷ Auch 1995 blieb die Situation angespannt. Im Jahresbericht heisst es unmissverständlich, dass «neue Betreuungsformen» gefunden werden müssten, um «attraktiv zu bleiben».¹⁰⁸ Auch der Presse entging diese Entwicklung nicht; zumindest schrieb das Lokalblatt «Vogel Gryff» 1996, dass

der neue Waisenvater Hansjakob Schibler angesichts der schwierigen Situation «Seiltänzer», «Finanzakrobat» und «diplomatischer Strategie» sein müsse.¹⁰⁹ Zwei Jahre später präsentierte sich die Situation noch immer als schwierig, denn das «Überangebot an Heimplätzen» im Kanton Basel-Stadt machte dem Bürgerlichen Waisenhaus schwer zu schaffen.¹¹⁰

Das Waisenhaus gehörte zwar zur Bürgergemeinde, war aber zusätzlich von drei kantonalen Departementen abhängig: Die Zuweisungen erfolgten teilweise über das Justizdepartement, die Zahlungen über das Wirtschafts- und Sozialdepartement (sowie das Eidgenössische Justiz- und Polizeidepartement, EJPD¹¹¹), fachlich unterstand es dem Sozialpädagogischen Dienst, der dem Erziehungsdepartement zugewiesen war. 1997 wurde die Situation etwas vereinfacht, als die Zuständigkeit vom Wirtschafts- und Sozialdepartement komplett zum Erziehungsdepartement überging.¹¹² Dieser Transfer markierte zugleich den Start einer grundlegenden Neuorientierung, denn für die Zusammenarbeit mit dem Kanton beziehungsweise für die Aufrechterhaltung der Finanzierung mussten neue Rechtsgrundlagen und Rahmenbedingungen ausgearbeitet werden. Der Kanton zeigte sich allerdings als zäher Verhandlungspartner: Der Regierungsrat forderte eine drastische Kostensenkung, die sogenannte Füeg-Studie sah sogar eine mögliche Reduktion von 1,3 Millionen Franken bei entsprechenden Massnahmen vor.¹¹³ 1999 kündigte der Kanton die Leistungsvereinbarung, erst 2005 wurde die neue Vereinbarung genehmigt.¹¹⁴

Beim Übergang der Institutionsleitung von Hansjakob Schibler an Valentin Vonder Mühll im Jahr 2001 stand denn auch die Erarbeitung eines neuen Leitbilds in Absprache mit dem Kanton im Vordergrund. Kernanliegen dabei waren – wie von der «Füeg-Studie» gefordert – einerseits die Verschlankung der stationären Betreuung beziehungsweise die Flexibilisierung der pädagogischen Angebote und andererseits die Öffnung des Waisenhausareals.¹¹⁵ In der konkreten Umsetzung bedeutete dies, das historisch bedeutsame Areal des Bürgerlichen Waisenhauses für die Öffentlichkeit zugänglich zu machen und auch zu vermieten.¹¹⁶ Ein Jahr vorher, 2000, war mit dem Lehrtöchterheim nach über fünfzig Jahren die letzte reine Mädchengruppe aufgehoben worden. Dasselbe Schicksal erlebte die Lehrlingsgruppe «Flamme» im Zuge derselben Umstrukturierung. Dafür wurde das relativ neue Format der Aussenwohngruppen um die Gruppe «Wettstein» erweitert.¹¹⁷

Die Flexibilisierung und Verschlankung der pädagogischen Angebote bildete die Basis für die Gestaltung des heutigen Waisenhauses. Dieses besteht inzwischen aus vier internen Wohngruppen, zwei externen Wohngruppen, einer Durchgangsgruppe sowie einem Wohnexternat.¹¹⁸ Die Institution verfügt insgesamt über 75 stationäre Betreuungsplätze. Spätestens seit der Leistungsvereinbarung 2005 versteht sich das Bürgerliche Waisenhaus ausserdem als wichtiger Teil der Basler Jugendarbeit und als Element eines kantonalen Gesamtkonzeptes, gehört zum pädagogischen Verbundnetz und arbeitet eng mit regionalen Institutionen wie dem «Netzwerk Kinderschutz Basel-Stadt», dem «Verband Heime Basel» und den überregionalen Kinderschutzbehörden und Fachverbänden zusammen.¹¹⁹ Auf die vor zwanzig Jahren gestellte Grundsatzfrage, ob «es überhaupt noch sinnvoll [sei], ein Waisenhaus in der jetzigen Form weiterzuführen»,¹²⁰ hat das Bürgerliche Waisenhaus mit der eben skizzierten Neuorientierung geantwortet.

Im Rückblick zeigt sich die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts als sehr herausfordernde Zeit für das Bürgerliche Waisenhaus Basel: Fremdplatzierungen verloren zunehmend an gesellschaftlicher Akzeptanz, und kaum waren die Kritik der «Heimkampagne» etwas abgeklungen und die pädagogischen Forderungen zum Teil umgesetzt, protestierte jene Seite, der die neue, professionelle Betreuung zu teuer schien. Die Institution musste sich somit in diesen Jahrzehnten mit der schwierigen Aufgabe befassen, in einer Gesellschaft zu existieren, welche die Heimerziehung professionalisieren, die Kosten dafür aber ungern übernehmen wollte. Durch die Reduktion der stationären Plätze sowie die getrennte Finanzierung des pädagogischen Angebotes und des Unterhalts der Immobilien hat das Bürgerliche Waisenhaus vorerst einen Ausweg aus der Situation des Kostendrucks gefunden. Die letzten zwanzig Jahre haben aber auch gezeigt, dass die Institution nach dem Paradigmenwechsel zum New Public Management und der Einführung neuer Messbarkeits- und Überprüfbarkeitsinstrumente vor der neuen Herausforderung steht, ob und wie Soziale Arbeit in einer betriebswirtschaftlichen Logik funktionieren kann. Dieses Dilemma ist keineswegs spezifisch für Basel, eine kritische gesellschaftliche Grundsatzdiskussion diesbezüglich wurde bereits vor einiger Zeit angestossen.¹²¹ Man darf gespannt sein, in welche Richtung sich die 350-jährige Institution entwickelt. Arnold Schneiders eingangs erwähntes Zitat dürfte aber auch in Zukunft seine Gültigkeit behalten, sofern Erziehungsarbeit eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe bleiben soll.